



FUNDACIÓN ADECCO



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
GAJETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y ASUNTOS SOCIALES

RSC, diversidad e inclusión

Índice

Introducción	3
Metodología	4
LA RSC en España y Euskadi: más de 20 años de historia	5
El impacto de la pandemia en la RSC de las empresas de Euskadi	8
Diversidad, equidad e inclusión, el centro de gravedad de la RSC	11
Conclusiones	18

Introducción

Durante las últimas décadas, nuestra sociedad ha experimentado profundos cambios culturales y económicos a los que no han sido ajenos las empresas. En este proceso, el concepto de responsabilidad social ha adquirido un gran protagonismo y ha asentado las bases de un nuevo paradigma con un claro leitmotiv: solo las empresas comprometidas con el entorno en el que desarrollan su actividad pueden aspirar a perdurar en el tiempo.

La crisis de la COVID-19 ha marcado un nuevo punto de inflexión en el que se refuerzan las tendencias ya existentes en materia de responsabilidad social, impulsando, concretamente, las políticas de Diversidad, equidad e inclusión (De&I), en un entorno en el que la sociedad civil vigila cada vez más el impacto de la actividad empresarial en las personas, ya sea en calidad de trabajadores, consumidores o proveedores.

En esta senda en la que las personas son las auténticas protagonistas y la incertidumbre el único horizonte, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se convierten en una gran linterna para arrojar luz en el camino y no perder de vista lo verdaderamente importante: no dejar a nadie atrás e impulsar las alianzas para no desistir en retos tan acuciantes como el trabajo decente o la reducción de las desigualdades. Las empresas de Euskadi tienen un gran potencial para dar respuesta a estos desafíos, al ser tradicionalmente, y haber sido en pandemia, uno de los grandes motores de empleo en España. No en vano, en 2020 las empresas vascas

concentraron el 10,6% de la oferta de trabajo en nuestro país, solo por detrás de Madrid y Cataluña.

En este marco, la Fundación Adecco, con la colaboración del Departamento de Trabajo y Empleo del Gobierno Vasco, presenta el informe **“RSC, Diversidad & Inclusión en Euskadi”**, con el objetivo de contribuir a difundir, implementar y consolidar la responsabilidad social en las empresas de Euskadi, realizando un análisis de la situación actual de la RSC e identificando sus retos de futuro.

Este análisis pormenorizado permitirá conocer la penetración de la responsabilidad social en las empresas de Euskadi, sirviendo como base para el planteamiento de nuevas líneas de actuación que eleven la RSC y las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión a un nivel superior, contribuyendo, asimismo, a reforzar la sostenibilidad y competitividad del tejido empresarial.

Como puntualización y, si bien el modelo productivo vasco está compuesto básicamente por pymes, las conclusiones de esta encuesta toman como base mayoritaria las respuestas de empresas medianas o grandes (93,1%), que son las que tradicionalmente han abanderado las acciones de RSC, al tener más recursos disponibles. Esto no quiere decir, no obstante, que las pymes no lleven a cabo medidas socialmente responsables; muy al contrario, al contar con una estructura más sencilla, las empresas de menor tamaño tienden a estar más cerca de sus grupos de interés, ya sean empleados, clientes o proveedores.

Metodología

Los resultados de este trabajo se basan en una encuesta realizada a 60 responsables de empresas de Euskadi, ubicados en diferentes áreas: Recursos Humanos (67,2%), Comité de dirección (18,9%), Departamento de RSC o sostenibilidad (6,9%), Departamento de Comunicación, Marketing y/o Relaciones Públicas (3,4%), Fundación empresarial (1,7%) y otros departamentos (1,7%). A continuación se exponen las características de la muestra empleada para la obtención de datos:

- **Naturaleza de las empresas.** El 94,8% de las compañías encuestadas es privada, frente a un 3,45% pública y un 1,72% de índole mixta o cooperativa.

- **Provincia.** El 62,2% de las empresas responde desde Bizkaia, un 18,9% desde Araba y el mismo porcentaje (18,9%) lo hace desde Gipuzkoa.

- **Sector.** El área industrial tiene un gran peso en la región vasca que se refleja en la muestra: el 55,1% de las empresas corresponde al área de ingeniería, fabricación y/o producción, seguidas de comercial y sanidad/salud (8,6% cada una) y logística y transporte (6,9%).

- **Tamaño.** Más de la mitad de las empresas participantes en la encuesta (51,7%) son medianas, seguidas de un 41,3% que son grandes empresas y un 6,8% que son pequeñas (3,4%) o microempresas (3,4%).

RSC en España y Euskadi: más de 20 años de historia

Aunque en la década de los 80 aparecieron en España los primeros criterios de inversión socialmente responsable, no fue hasta finales del siglo pasado cuando la RSC adquirió identidad propia.

Los inicios de la RSC a nivel mundial suelen enmarcarse en la década de los 60 del siglo pasado en Estados Unidos. Sucesos como el apartheid o la guerra de Vietnam removieron la conciencia ciudadana, que empezó a preocuparse por la repercusión de la actividad empresarial en su entorno, y a ser consciente de la capacidad de las corporaciones para avanzar hacia un mundo más justo e igualitario.

En España, y aunque en los años 80 aparecieron los primeros criterios de inversión socialmente responsable, no fue hasta finales del siglo XX cuando el concepto de RSC adquirió una identidad propia. En efecto, en 1999 convergieron dos acontecimientos que propulsaron estas siglas al centro de la agenda empresarial: la aparición del primer índice de sostenibilidad Dow Jones y el anuncio del Pacto Mundial en el Foro de Davos, por el entonces secretario de las Naciones Unidas, Kofi Annan. Ambos hitos iniciaron la historia de la RSC en España, que ha tenido un desarrollo imparable en las últimas dos décadas.

Euskadi, siendo uno de los grandes motores de la economía nacional y con una de las bases industriales más sólidas de España, ha experimentado y protagonizado, desde los inicios, los principales avances en esta materia. Y si bien el tejido empresarial de la comunidad autónoma del País Vasco está esencialmente compuesto por pymes (93%), la RSC cuenta con un gran arraigo, en la medida en que principios como la flexibilidad, la conciliación o la transparencia, se

dan, precisamente, de forma natural en dichas empresas, mientras que aquellas de mayor tamaño se han situado a la vanguardia en la evolución de la RSC, teniendo en cuenta que Euskadi es uno de los polos de competitividad de España, con la innovación como gran seña de identidad.

Desde 1999 hasta nuestros días se han sucedido numerosos hitos que han marcado la evolución de la RSC y han supuesto el despegue definitivo de las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión en las empresas, entre otros muchos: la aprobación de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el año 2000

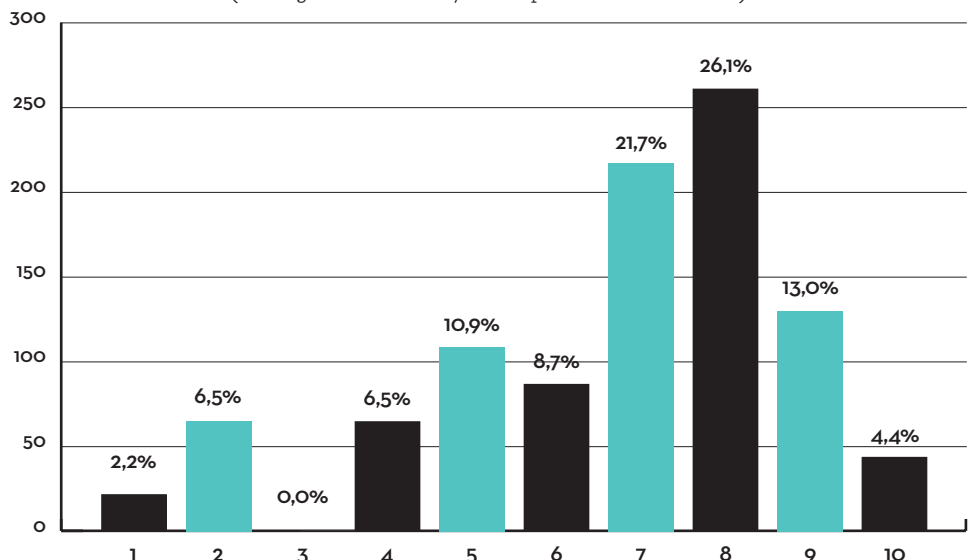
-actualizados en 2015 en la Agenda 2030, a través de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y 169 metas- el nacimiento de la Ley de Igualdad en el año 2007 o la publicación de la Ley de Información no Financiera y Diversidad en 2018.

3.1. LA EVOLUCIÓN DE LA RSC EN EUSKADI DURANTE LA ÚLTIMA DÉCADA

La mayoría de las empresas encuestadas coincide en que la RSC ha tenido una evolución sobresaliente en la organización durante la última década. Así, un 43,5% puntúa, en una escala del 1 al 10, que las políticas de sostenibilidad han tenido un desarrollo de 8 (26,1%), 9 (13%) o 10 (4,4%).

Del 1 al 10, ¿cuánto cree que ha evolucionado la importancia de la RSC en su organización durante la última década?

(1= ninguna evolución / 10= espectacular evolución)



En segundo lugar, un 30,4% atribuye a la RSC un desarrollo notable de 6 (8,7%) o 7 puntos (21,7%) mientras que un 10,9% cree que este fenómeno ha experimentado un progreso más ajustado, de 5 puntos. Por último, un 15,2% considera que la RSC no ha evolucionado de forma sustancial en el último decenio, escogiendo las puntuaciones del 1 al 4 en la escala de valoración.

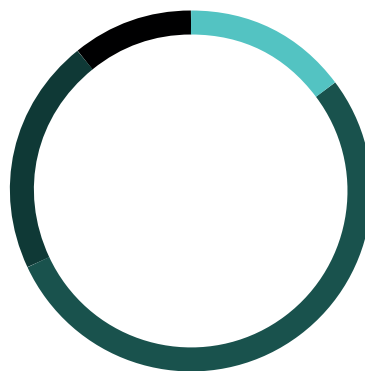
3.2. EL ESTADO ACTUAL DE LA RSC EN LAS EMPRESAS VASCAS: AUTOEVALUACIÓN

Al margen de la evolución experimentada en materia de sostenibilidad durante los últimos años, la presente encuesta ha querido conocer el estadio en el que se ubican las propias empresas en la actualidad. Al ser preguntadas por el grado de desarrollo de sus políticas de RSC, el 53,2% cree que su empresa se posiciona en un nivel medio-alto, siendo un pilar fundamental e integrado en el core de la organización. Un 14,9% va más allá y cree que su compañía ha alcanzado un nivel alto en materia de RSC, estando presente en todas las áreas y decisiones de negocio.

Sin embargo, un 21,3% entiende que, actualmente, su empresa cuenta con un desarrollo de la RSC medio-bajo, siendo un elemento importante para la compañía, pero de carácter voluntario y no vinculado al negocio. Por último, un 10,6% ubica sus estrategias de RSC en un nivel bajo, que empieza a plantearse como elemento importante, pero sin recursos ni conocimiento suficiente para arrancar en su desarrollo.

Según Francisco Mesonero, director general de la Fundación Adecco: “La fotografía actual de la RSC en el País Vasco es la de un tejido empresarial avanzado, que ha superado con creces el principio de voluntariedad para adentrarse en estadios más evolucionados, en los que la RSC ocu-

Grado de desarrollo RSC en Euskadi. Autoevaluación de las empresas



- 14,9% Alto
- 53,2% Medio-alto
- 21,3% Medio-bajo
- 10,6% Bajo

pa un lugar estratégico para la compañía y sus grupos de interés. Además, e incluso en aquellas empresas que se sitúan en escalas más bajas de desarrollo, se aprecia un creciente interés que permite inferir que, en los próximos años, la responsabilidad corporativa experimentará un claro desarrollo, convirtiéndose en parte intrínseca de la actividad empresarial”.

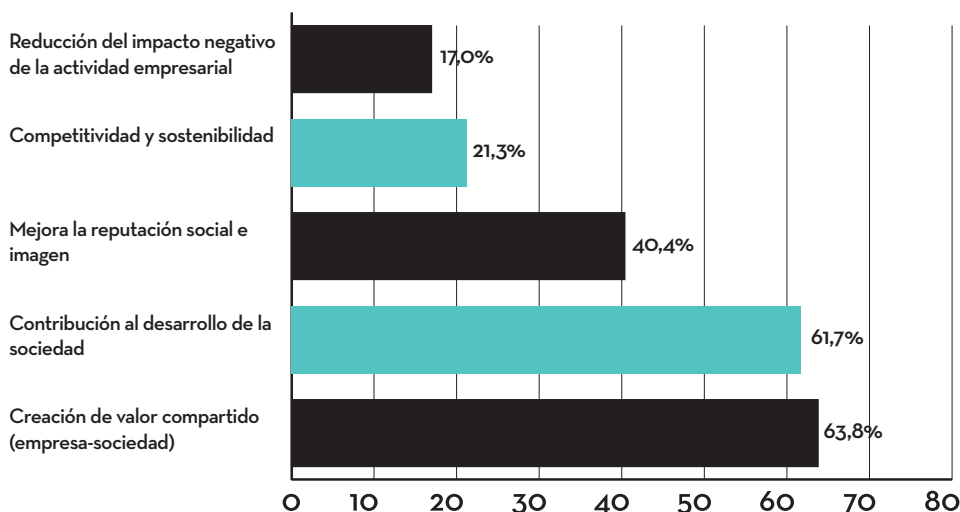
La RSC se concibe hoy como un modelo de gestión que genera valor compartido

3.3. LA RSC AL SERVICIO DE LA CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

La percepción de la RSC por parte de las empresas ha cambiado decisivamente durante las últimas décadas. Si bien a comienzos del nuevo milenio se identificaba con los principios de voluntariedad o acción social, hoy se concibe, mayoritariamente, como un modelo de gestión integrado en todas las áreas de negocio, y muy alejado de la visión exclusivamente filantrópica que se le atribuyó en sus inicios. Nos adentramos en un nuevo escenario en el que no se trata de minimizar el impacto medioambiental o de colaborar con las personas más desfavorecidas, sino de generar valor compartido, de modo que tanto la empresa como la sociedad salgan fortalecidas.

La mayoría de las compañías vascas comparte esta visión. Preguntadas sobre los conceptos o ideas con las que asocian la RSC, la mayor parte (63,8%) está de acuerdo en que la creación de valor compartido (empresa-sociedad) es el elemento fundamental para definir las im-

¿Con qué conceptos, de los que a continuación se plantean, identifican la RSC? Escoja un máximo de dos opciones



plicaciones del concepto. Sin embargo, las respuestas arrojan que la RSC en Euskadi sigue teniendo un carácter eminentemente social: un 61,7% de los encuestados considera que se trata de un instrumento para contribuir al desarrollo de la sociedad, mientras que, por otro lado, un menor porcentaje (21,3%) opina que es un pilar para la competitividad y sostenibilidad para el negocio. Por otra parte, 4 de cada 10 empresas en Euskadi (40,4%) cree que la RSC es un instrumento al servicio de la reputación y la imagen de marca, mientras que un 17% mantiene el planteamiento inicial de la RSC, entendiéndola como un principio para reducir el impacto negativo de la actividad empresarial.

Según Francisco Mesonero: “No cabe duda de que la RSC ha calado en las empresas vascas, que son plenamente conscientes de su capacidad para generar valor para sí mismas y para la sociedad, permitiendo contribuir a los grandes retos sociales a la vez que refuerzan su reputación e imagen de marca. Sin embargo, más allá de los intangibles, hay que seguir insistiendo en la RSC como indiscutible criterio de competitividad que ayuda a las compañías a acercarse a sus grupos de interés, a retener el talento y, en definitiva, a ser más competitivas y sostenibles en el tiempo. Para ello, hay que identificar indicadores de medición”.

El impacto de la pandemia en la RSC de las empresas

La incertidumbre, la necesidad de anticiparse a posibles imprevistos y la formación del capital humano se posicionan como grandes retos que elevan la responsabilidad social en la escala de prioridades en la era pos-Covid.

La pandemia de la Covid-19 supuso un abrupto parón de la economía española y motivó un replanteamiento de la actividad empresarial, que tuvo que responder en tiempo récord con una transferencia digital express, el asentamiento de nuevas fórmulas de trabajo o la adaptación continua a una normativa que cambiaba de forma constante.

En este contexto, cabe señalar que el tejido empresarial vasco perdió 1436 compañías en 2020, la mayor caída en 8 años. Todo ello, aun teniendo en cuenta

Más de la mitad de las empresas vascas afirma que la RSC se ha visto reforzada tras la pandemia

que Euskadi afrontó la pandemia con una serie de fortalezas que le han permitido capear mejor los envites de la emergencia sanitaria y económica. Por un lado, su PIB estaba por encima de la media comunitaria en marzo de 2020 y, por otro, su índice de pobreza era inferior, datos que denotan la mayor capacidad del territorio para abordar una crisis de esta magnitud.

Sin embargo, e independientemente de su impacto económico, no cabe duda de que la pandemia ha propiciado una indiscutible reflexión social en el marco empresarial. **La incertidumbre, la necesidad de anticiparse a posibles imprevistos y/o riesgos y la formación del capital humano -sobre**

¿Cómo ha impactado la pandemia en la responsabilidad social de la compañía?



- 32,0% No ha tenido ningún impacto
- 53,1% Se ha visto reforzada
- 14,9% Se ha visto resentida

todo, en materia digital- se posicionan como grandes retos que elevan la RSC en la escala de prioridades, sentando un nuevo paradigma de generación de riqueza basado en la sostenibilidad.

Los datos obtenidos en la encuesta son muy elocuentes: más de la mitad de las empresas vascas (53,1%) afirma que la RSC se ha visto reforzada tras la pandemia, adquiriendo un papel estratégico para el futuro de la compañía y de la sociedad en su conjunto. En segundo lugar, un 32% no ha experimentado ningún cambio a raíz de

la Covid-19 y un 14,9% plantea, en el otro lado, que se ha visto resentida, al atravesar la organización una crisis económica y existir otras prioridades.

Según Francisco Mesonero: **“La pandemia ha supuesto un punto de no retorno para las empresas, haciendo que elementos tradicionales como la jerarquía, el control o la uniformidad, den paso a la consolidación de valores basados en la colaboración, la confianza, el bien común o la horizontalidad. Las organizaciones que ya tenían una buena posición en sus políticas de responsabilidad y que habían acom-**

tido estrategias de Diversidad, equidad e inclusión han reforzado aun más estos parámetros, situándose en primera línea de la recuperación económica. Por otra parte, aquellas que presentaban un menor desarrollo, encontraron en la pandemia un freno para iniciarse en este ámbito pero hoy, en plena fase de recuperación, tienen la oportunidad de incorporar variables de responsabilidad, que fijen los cimientos para fortalecerse y ser más resilientes ante futuros periodos de crisis”.

4. LOS RETOS DE LA RSC EN LA ERA POS-COVID

Como hemos señalado, la Covid-19 ha reforzado las tendencias ya existentes en RSC, acelerando la necesidad de dar respuesta a algunos de los desafíos que ya se cernían sobre las empresas antes del coronavirus.

4.1. La RSC: hacia la transversalidad total

Además de haber reforzado las acciones de RSC, la pandemia ha moldeado su concepción y planteamientos futuros. Así, y como ya hemos señalado, ha evidenciado la necesidad de anticiparse a escenarios impredecibles, exigiendo a las empresas un mayor control de sus riesgos e impactos. Asimismo, ha revitalizado la conciencia ciudadana, con unos consumidores cada vez más críticos que demandan bienes y servicios de calidad, que sean asequibles y también seguros. Se trata de desafíos de gran magnitud que exigen la responsabilidad y acción coordinada de todos los grupos de interés para materializarse y que, por tanto, ponen de manifiesto la necesidad de que la RSC constituya un elemento 100% transversal. Sin embargo, en muchas ocasiones, estas acciones se enmarcan en un único departamento, un hecho que puede frenar su potencial y desarrollo, generando resultados deficitarios en el globalizado e interconectado contexto poscoronavirus. En Euskadi, se advierte

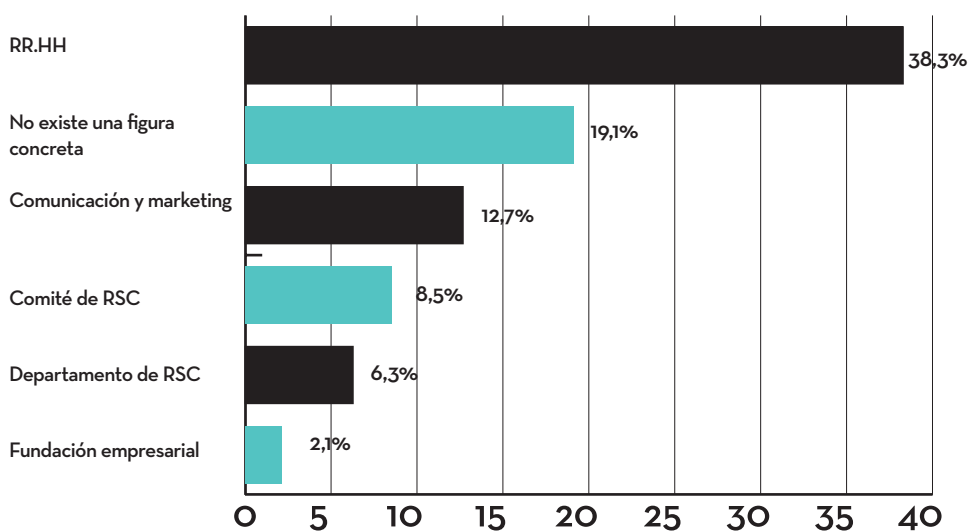
que en la mayoría de las empresas (38,3%), la RSC es liderada por el Departamento de RRHH, seguidas de un 12,7% en las que la RSC se vincula al Departamento de Comunicación y Marketing, siendo un aspecto esencialmente reputacional. A continuación, en un 8,5% de las organizaciones existe un comité de RSC, integrado por representantes de diferentes áreas, mientras que un 6,3% de los casos se ha creado un departamento específico para gestionar estas actuaciones. Con menor peso, en un 2,1% de las empresas, la RSC se lidera desde la Fundación empresarial y, por último, en un 19,1% no existe una figura o departamento específico que lidere la RSC, ya que está completamente integrada en el negocio y no resulta necesario.

Según Mesonero: “Cada empresa debe encontrar la mejor manera de orquestar sus políticas de RSC, pero siempre sin perder de vista que se trata de un elemento transversal que, propulsado desde

el Comité de Dirección, ha de aplicar a todos los departamentos, implicar a todos los grupos de interés y estar en sintonía con la estrategia general de la entidad. Las empresas de Euskadi, al igual que sucede en el conjunto nacional, tienen el reto de **dotar a la RSC de una transversalidad total**, de modo que, aunque existan responsables que dinamicen estas actuaciones, su ejecución no recaiga en su totalidad en personas o departamentos concretos, sino que sea un elemento intrínseco a la organización, que impregne a todas las áreas. Cabe señalar que los departamentos de Recursos Humanos han dejado de ser gestores de personas para impulsar una cultura corporativa. No es extraño, en este sentido, que hayan asumido funciones tan estratégicas como el diseño de políticas de diversidad, equidad e inclusión, la puesta en marcha de programas de voluntariado corporativo, iniciativas para el bienestar de los trabajadores (conciliación profesional y familiar,

¿Quién lidera la RSC de las empresas en Euskadi?

En porcentaje.



plan de formación a la plantilla, etc.). El inconveniente o riesgo de esta realidad es que la RSC quede relegada a un único ámbito -los empleados-, olvidando a grupos de interés clave como clientes, consumidores, proveedores y, en general, toda la cadena de valor”.

4.2 OTROS RETOS DE LA RSC EN LA ERA POS-COVID 19

Además de la citada “gran prioridad”, existen otros retos para las empresas en materia de RSC, en los que la presente encuesta ha querido profundizar.

- Comunicación de las acciones de RSC.

Más foco social y menos corporativo. Las respuestas de la encuesta arrojan que este aspecto tiene un notable grado de desarrollo en las empresas de Euskadi. Así lo reflejan el 40,4% de las compañías, que ha reforzado el aspecto social de su responsabilidad, con un foco menos corporativo y un mayor protagonismo de los grupos de interés beneficiarios o impactados por su actividad.

- Fomento de la Diversidad, equidad e inclusión como palanca de desarrollo.

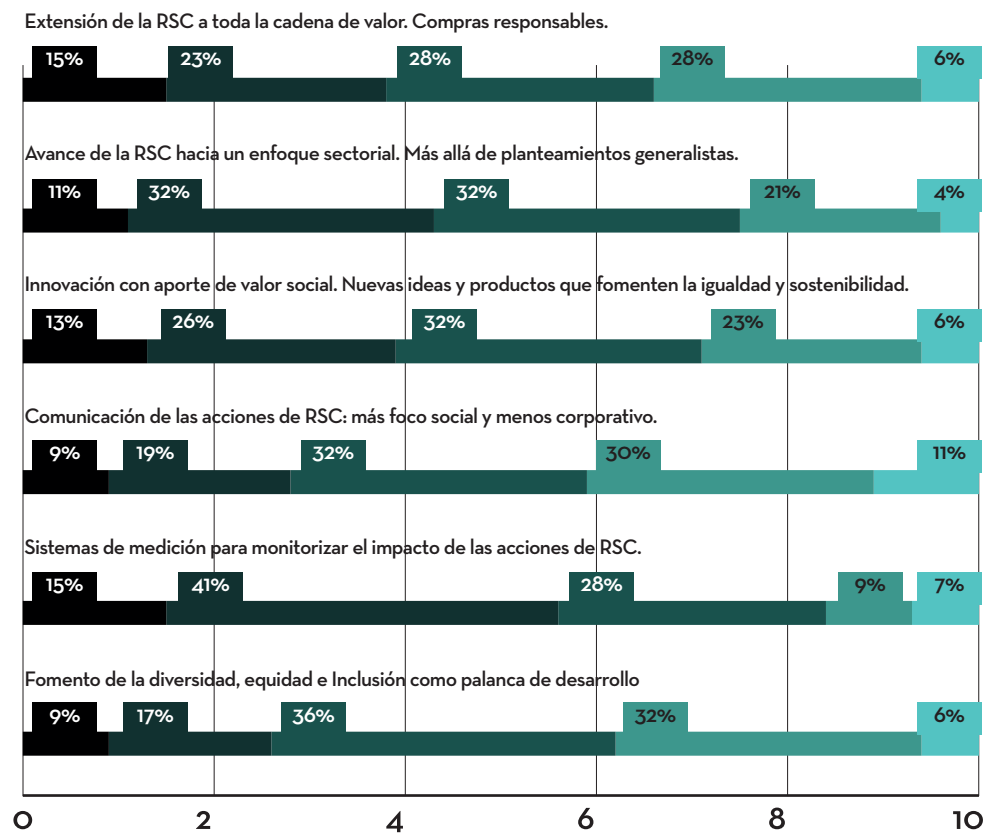
El 38,3% de las empresas afirma que la diversidad ya ha trascendido planteamientos teóricos para revertir en resultados tangibles, elevándose como uno de los grandes pilares de competitividad.

- Extensión de la RSC a toda la cadena de valor.

Políticas de compras responsables. Una política de compras eficiente va más allá de aspectos meramente económicos, técnicos u organizativos e incorpora criterios de responsabilidad. En este aspecto, el 34% de las compañías de Euskadi ha alcanzado un nivel alto de desarrollo, a través de una hoja de ruta que, no solo da a conocer su compromiso, sino que también promueve entre sus proveedores el cumplimiento de ciertos estándares de responsabilidad.

¿En qué fase de desarrollo se encuentran los siguientes retos relacionados con la RSC en su organización?

(Siendo 1= nada desarrollado y 5= muy desarrollado)



- Innovación con aporte de valor social.

El 29,8% de las empresas de Euskadi apuesta por la innovación como eje prioritario para mejorar la vida de las personas, siempre desde el prisma de la sostenibilidad. Nuevos productos y servicios que fomenten la igualdad de oportunidades, promuevan la colaboración o las elecciones de vida saludable, son algunas de las variables clave.

- **Avance de la RSC hacia un enfoque sectorial.** Un 25,5% de las empresas de Euskadi considera que su empresa ha superado planteamientos generalistas, entendiendo la RSC en clave sectorial.

De este modo, se optimiza la aportación de valor, al ocuparse cada empresa de lo que conoce mejor y poner su expertise al servicio de las necesidades y demandas de sus grupos de interés.

- Sistemas de medición para monitorear la RSC.

Se trata del aspecto menos desarrollado en las compañías de Euskadi, en la medida en que solo un 15,2% se atribuye una puntuación de 4 o 5. En la mayoría de los casos, las empresas no disponen de indicadores (KPIs) y estándares rigurosos que permitan evaluar el impacto de sus acciones de RSC en la empresa y en la sociedad.

Diversidad e inclusión, centro de gravedad de la RSC

Estos dos valores, a los que recientemente se ha sumado la equidad, son capaces de alcanzar resultados verdaderamente innovadores y transformadores en cualquier empresa.

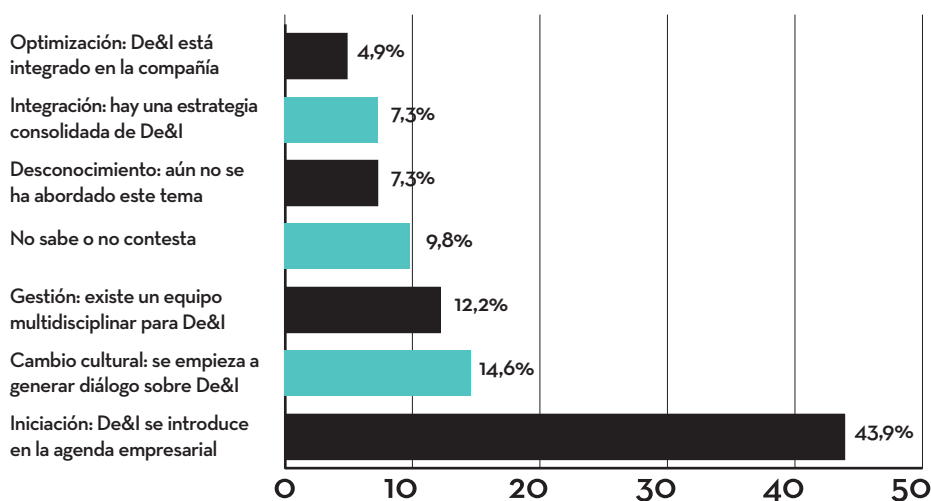
La Diversidad corporativa es un valor empresarial estratégico que responde al pool de talentos diferentes y necesarios para el funcionamiento óptimo de una empresa. Se trata de un activo que aporta creatividad e innovación -a través de diferentes visiones, perspectivas, etc.-, permitiendo la apertura a nuevos mercados -al conectar mejor con públicos diferentes-, que garantiza la prevención de crisis reputacionales, - al evitar conflictos relacionados con la reputación y el liderazgo de marca-, que refuerza la reputación interna y externa, que potencia la captación del talento y que impulsa la RSC y contribuye a avanzar hacia un entorno más tolerante e inclusivo. Sin embargo, los citados beneficios no pueden tangibilizarse si esta Diversidad no va acompañada de Inclusión.

Mientras la diversidad responde al pool de talentos necesarios para el funcionamiento de una empresa, la inclusión implica que cada persona se sienta parte del equipo

La **Inclusión** es un elemento empresarial que se refiere a la capacidad de gestionar e integrar las diferencias individuales en un equipo de trabajo, promoviendo la diversidad de talentos, experiencias e identidades y posibilitando que cada profesional se sienta único pero, al mismo tiempo, identificado con el grupo al que pertenece.

¿En la práctica, en qué fase de desarrollo situaría las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión en su empresa?

En porcentaje



La Inclusión, por tanto, es el paso hacia adelante de la Diversidad.

Aunque los conceptos Diversidad & Inclusión parecen un binomio inseparable, realmente aluden a realidades diferentes que, cuando se complementan, son capaces de alcanzar resultados verdaderamente innovadores y transformadores. La equidad, que recientemente se ha sumado a este dúo, introduce un principio ético en la igualdad de oportunidades, contemplando las diferencias y circunstancias individuales.

En lugar de ofrecer un trato idéntico que, aplicado de forma absoluta resulta injusto, tiene en cuenta las competencias y valores de cada persona, ofreciendo oportunidades de desarrollo específicas.

5.1 De&I EN FASE DE INICIACIÓN EN LAS EMPRESAS DE EUSKADI

En los últimos años, el concepto de diversidad, equidad e inclusión (De&I) se ha situado en el epicentro del debate empresarial, aunque aún se sitúa en una fase temprana de desarrollo.

En el caso de las empresas de Euskadi encuestadas, el 43,9% cree que está en una fase de iniciación, en la que la De&I comienza a introducirse en la agenda empresarial, seguido de un 14,6% que se ubica en una fase de cambio cultural, en la que la De&I es considerada un tema estratégico y empieza a generarse diálogo interno. El 12,2% ya ha avanzado a una fase de gestión, en la que existe un equipo multidisciplinar que desarrolla una estrategia con todos los grupos de interés. Por su parte, un 9,8% no sabe no contesta y un 7,3% reconoce que es un aspecto desconocido que no se ha empezado a abordar. En el otro lado un 7,3% declara que la De&I se sitúa en una fase de integración, en la que ya existe una estrategia consolidada que se desarrolla de forma natural, al estar integrada en el ADN de la compañía. Por último, un 4,9% considera que su empresa ha alcanzado un nivel óptimo en esta materia, siendo la De&I un elemento 100% normalizado e integrado en la cultura corporativa.

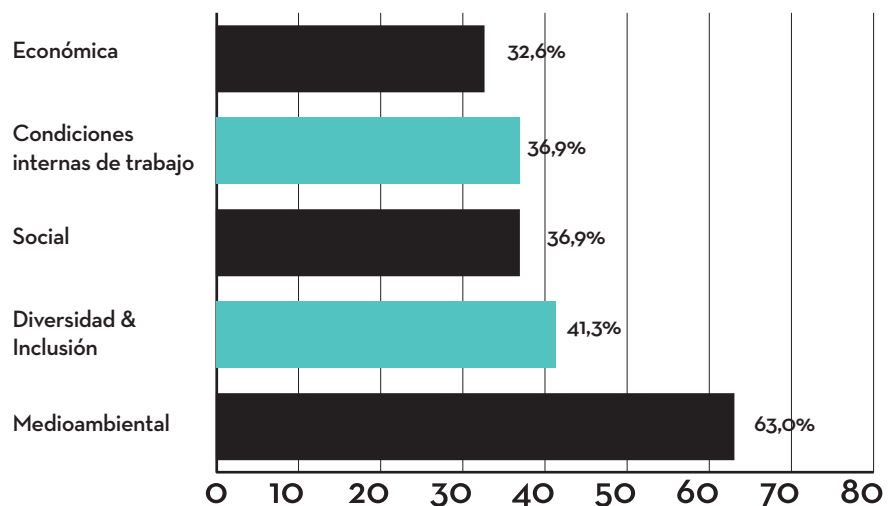
5.2 UNA DE LAS GRANDES PRIORIDADES EMPRESARIALES

Los cambios económicos, políticos, sociales y culturales han catapultado a las siglas De&I al centro de gravedad empresarial. En este sentido, elementos como la transformación digital, la generalización de las redes sociales o la consolidación de las políticas de Ethics & Compliance en las compañías, han abierto nuevos canales de comunicación y denuncia, consolidando mecanismos de prevención, control y reacción para hacer frente a situaciones de exclusión, acoso o discriminación que atentan contra las personas en base a etiquetas como la edad, el sexo o la discapacidad.

En general, la conciencia ciudadana ha avanzado hacia un nuevo estadio en el que las situaciones de discriminación y/o desigualdad en base a estos estereotipos ya resultan intolerables; sin embargo, siguen produciéndose en el escenario social y

¿En qué dos áreas principales pone el foco la responsabilidad social de su compañía?

En porcentaje



empresarial, siendo las políticas de De&I una clara respuesta para hacerles frente.

Por otra parte y, como ya se ha expuesto en la introducción, la pandemia ha impulsado estas políticas, en un contexto en el que los ciudadanos, ya sea en su rol de trabajadores, consumidores o clientes, son cada vez más exigentes y vigilantes con el impacto de la actividad empresarial en las personas.

No es de extrañar, por tanto que, independientemente del desarrollo alcanzado en este ámbito en la actualidad, la mayoría de las empresas de Euskadi (85,3%) coincide en que la gestión de equipos heterogéneos supone una ventaja competitiva para la compañía o que las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión ya ocupen el segundo lugar en el ranking de prioridades dentro del ámbito de la

sostenibilidad. Concretamente, un 41,3% las considera uno de los elementos clave en su política de RSC. El primer lugar lo ocupa el aspecto medioambiental (63%), un hecho que puede tener su explicación en el carácter mayoritariamente industrial de las empresas vascas, que priorizan la reducción del impacto de su actividad en el entorno: reciclaje, minimización de residuos, etc.

En tercer lugar (36,9%) se sitúan el aspecto social, es decir, la colaboración con las comunidades y personas más desfavorecidas del entorno y, con el mismo porcentaje, la preocupación por las condiciones internas de los trabajadores (conciliación, igualdad de oportunidades, beneficios sociales, etc).

La mayoría de las empresas de Euskadi coincide en que la gestión de equipos heterogéneos supone una ventaja competitiva

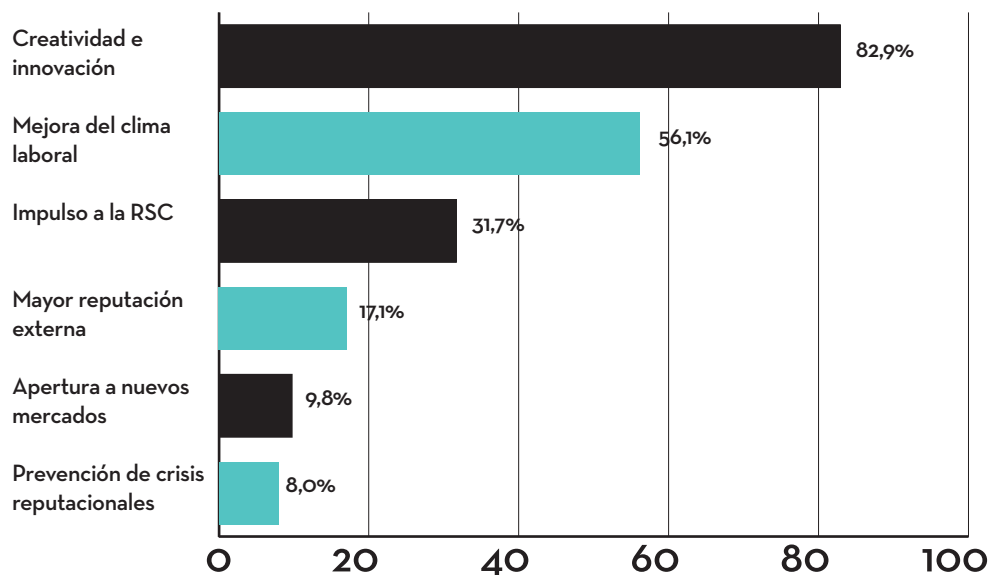
Este último aspecto forma también parte, en realidad, de las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión en su vertiente interna (empleados).

En último lugar, un 32,6% pone foco en el aspecto económico de la RSC, valiéndose de la misma como instrumento para la rendición de cuentas a externos y la sostenibilidad del negocio.

En cuanto a los beneficios que aporta la diversidad a los equipos de trabajo, la gran mayoría de las empresas coincide en que el principal es la creatividad/innovación (82,9%), seguida de la mejora del clima laboral (56,1%), la mayor reputación (17,1%), la apertura a nuevos mercados (9,8%) o la prevención de crisis reputacionales (8%)

Seleccione los dos principales beneficios que, a su juicio, aporta tener una plantilla diversa

En porcentaje.



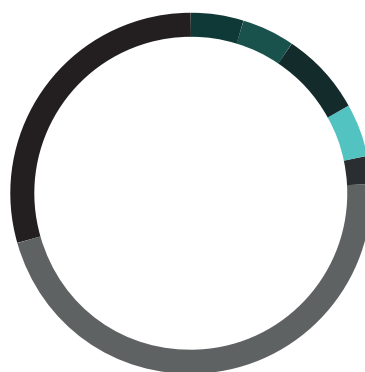
Según Mesonero: “La apuesta por equipos heterogéneos y competitivos, gestionados mediante un modelo de liderazgo inclusivo que reconozca, respete y valore la diversidad, permite diseñar entornos de trabajo colaborativos y flexibles, en los que coexistan profesionales diferentes que contribuyan a la misión corporativa”.

5.3. ESTRATEGIAS DE DIVERSIDAD VINCULADAS A LOS RECURSOS HUMANOS

El presente informe ha querido conocer quién lidera las estrategias de De&I en las empresas de Euskadi. Los resultados arrojan que se vinculan mayoritariamente al ámbito de los Recursos Humanos (46,3%). En segundo lugar, en un 29,3% de

¿Quién lidera las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión en su compañía?

En porcentaje.



- 4,9% Otros
- 4,9% Actualmente no se acometen estas acciones
- 7,3% Un comité de diversidad
- 4,9% El departamento de comunicación y/o marketing
- 2,4% El departamento de RSC
- 46,3% El departamento de RRHH
- 29,3% El comité de dirección/dirección general

Las estrategias de diversidad, equidad e inclusión han de convertirse en elemento transversal que aplique a todos los grupos de interés

los casos se lideran desde el Comité de Dirección, con el objetivo de que tengan el peso suficiente para generar capilaridad en toda la organización. De lejos, un 7,3% ha constituido un Comité de Diversidad, seguido de un 4,8% que aborda estas estrategias desde el Departamento de Comunicación o Márketing. En último lugar, un 2,4% de las empresas desarrolla estas acciones a través de su Departamento de RSC.

Al igual que sucedía en el ámbito de la RSC general, las estrategias de diversidad, equidad e inclusión han de aspirar a convertirse en un elemento transversal, que aplique a todos los Grupos de interés en lugar de ceñirse a la aplicación o intereses de un único departamento.

“La experiencia que te hace sentir una empresa cuando interactúas con ella, define la reputación corporativa a todos los niveles. Gestionarla adecuadamente es la mejor forma de construir una marca reputada y competitiva. Hay que contemplar la diversidad de las personas a la hora de diseñar un producto, una estrategia de RRHH, un servicio de atención al cliente o un proceso de compras”- afirma Mesonero.

5.4. SEXO Y EDAD, LAS VARIABLES MÁS ESTUDIADAS

La diversidad corporativa de las empresas de Euskadi se mide, mayoritariamente, en términos de sexo (68,3%) y edad (51,2%). En tercer lugar, un 46,3% tiene en cuenta la discapacidad, seguido de un 29,7% que no mide la diversidad en la organización. Otras variables como el nivel formativo, las aptitudes, la religión o la orientación sexual se toman menos en consideración.

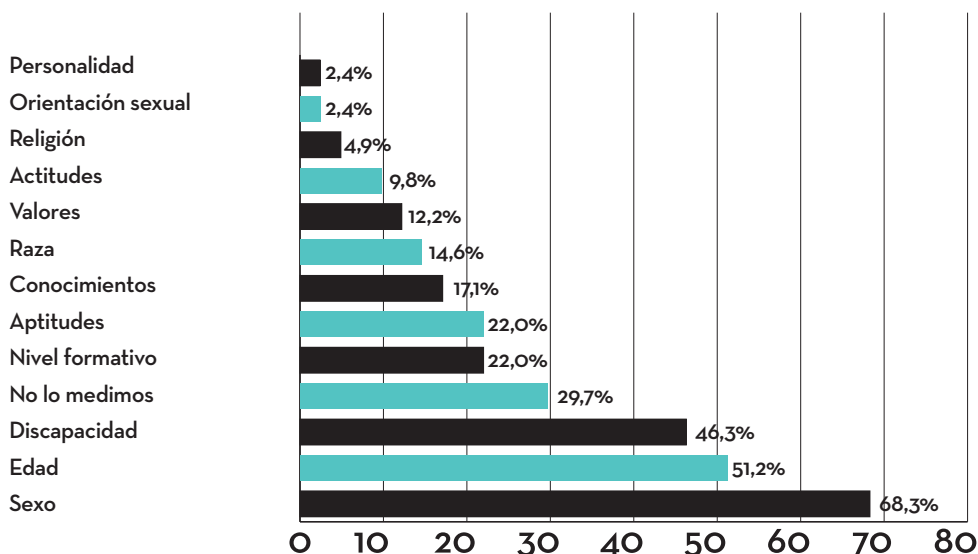
Como se observa, las tendencias en diversidad obedecen, mayoritariamente, a las directrices marcadas por la legislación. Así, los planes de igualdad, la Ley de los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social o el cada vez mayor protagonismo del concepto “talento sénior” en las Administraciones, definen las acciones empresariales en materia de diversidad. “El reto es atender, no solo a la diversidad perceptible o visible, sino también a la cognitiva, a la que tiene que ver con dimensiones como la personalidad, aptitudes, actitudes o bagaje cultural. Esta es la diversidad que realmente aporta valor a los equipos de trabajo y que ha de contemplarse tanto en su vertiente interna (empleados) como externa (resto de grupos de interés)”- destaca Mesonero.

5.5. MUJERES Y PERSONAS CON DISCAPACIDAD: PRINCIPALES BENEFICIARIOS

Además de la diversidad en su vertiente interna, el presente informe ha querido

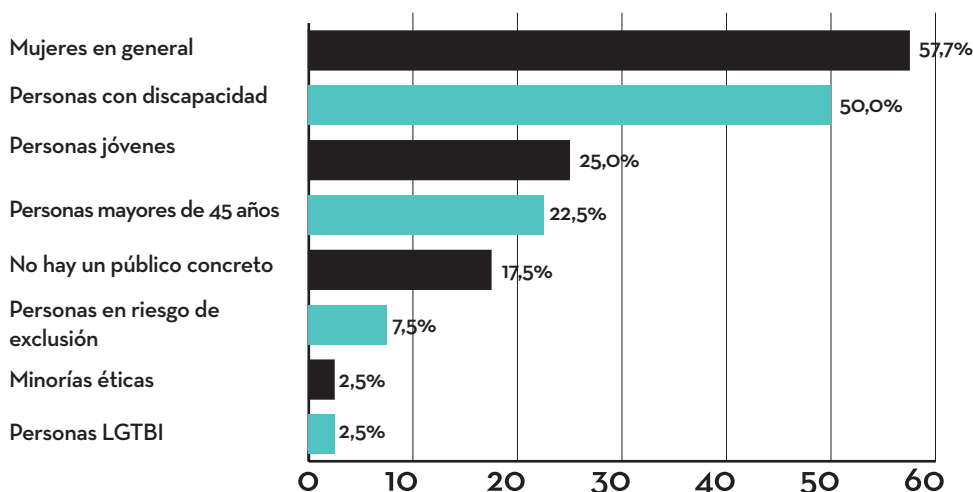
¿Qué variables suele utilizar para medir la diversidad corporativa en la organización?

En porcentaje.



Grupo de población/ respuesta

En porcentaje



conocer cuáles son los sectores de la población beneficiarios de las acciones de inclusión sociolaboral de las empresas de Euskadi, siendo la tendencia la misma que a nivel interno. Así, las mujeres son sujeto preferente de atención para un 57,5% de las empresas, seguidas de las personas con discapacidad (50%). Además, en un contexto de paro juvenil en máximos históricos, los jóvenes ocupan el tercer lugar (25%), seguidos de las personas mayores de 45 años (22,5%).

5.6. BARRERAS PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE DE&I

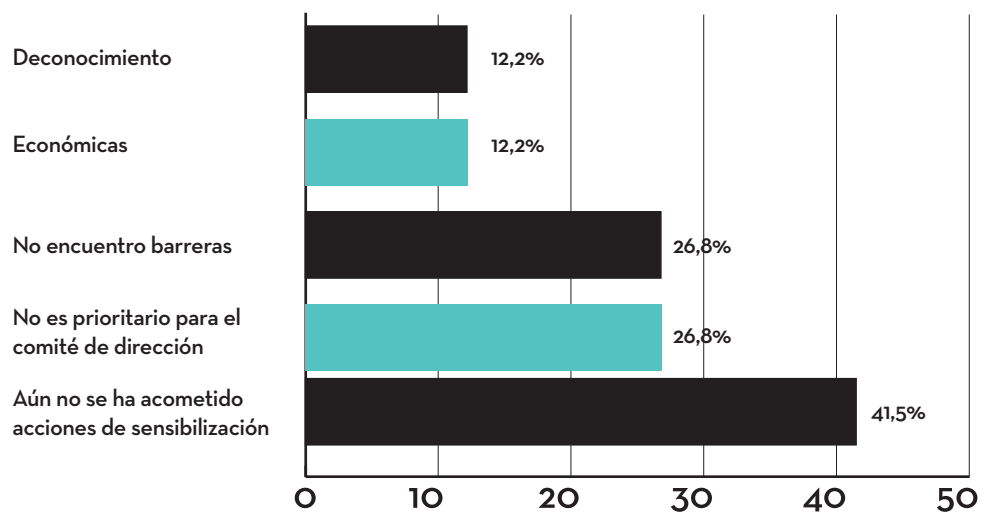
Aunque un 26,8% de las empresas de Euskadi señala que no encuentra ningún obstáculo para el desarrollo de este tipo de políticas, un 73,2% de las encuestadas sí destaca dificultades. En concreto, un 41,5% afirma que no se han acometido suficientes medidas para sensibilizar a los equipos, por lo que el contexto empresarial no está suficientemente preparado para integrar la diversidad. En segundo lugar, un 26,8% subraya que no es un tema prioritario para el Comité de Dirección.

De lejos, un 12,2% destaca las barreras económicas y el mismo porcentaje alude al desconocimiento, al no saber cómo iniciar este cambio cultural.

Según Francisco Mesonero: “Toda estrategia de diversidad, equidad e inclusión exige el compromiso certero del Comité de Dirección para revertir en resultados tangibles. La dirección de la empresa debe actuar como correa transmisora y generar un clima, protagonizado por el liderazgo inclusivo, que llegue a todas las personas de la organización. A partir de este compromiso, cualquier barrera puede sortearse. Con un sistema de gobernanza sólido, las políticas de diversidad adquieren identidad de forma natural y dan paso a la definición de objetivos, planes de actuación y alianzas para lograr

Seleccione las barreras que identifica a la hora de implementar estrategias de diversidad e inclusión

En porcentaje



resultados tangibles en este contexto de incertidumbre”.

Otra barrera derivada de las anteriores se materializa en la ausencia de indicadores KPI para medir el impacto de las políticas de De&I. Si las empresas no pueden medir qué resultados obtienen a partir de ellas, siempre resulta más complicado apostar firmemente por este tipo de iniciativas. En el caso de las empresas de Euskadi este aspecto supone todo un reto: **un 88% no dispone de indicadores de medición para monitorear el impacto de sus estrategias**

de De&I. En otras palabras, se interesa por las mismas porque es consciente de sus beneficios intangibles, pero no puede traducirlas a resultados que demuestren que, efectivamente, suponen una ventaja competitiva.

“El diálogo con cada uno de los Grupos de Interés es la base para el diseño de este tipo de indicadores, al permitir identificar intereses, necesidades, visiones y opiniones diferentes que ayudarán a diseñar el Plan Estratégico De&I. La tecnología apoyada en datos también es una herra-

mienta muy poderosa para radiografiar a la empresa y medir el impacto de la diversidad e inclusión en sus resultados. Por otra parte, herramientas como las encuestas de clima laboral, medición de tasas de rotación o movilidad dentro de la empresa resultan de gran utilidad para interrelacionar la diversidad con los resultados de la compañía”- afirma Mesonero.

5.7. LAS ESTRATEGIAS DE LA DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN EN EL MARCO DE LOS ODS

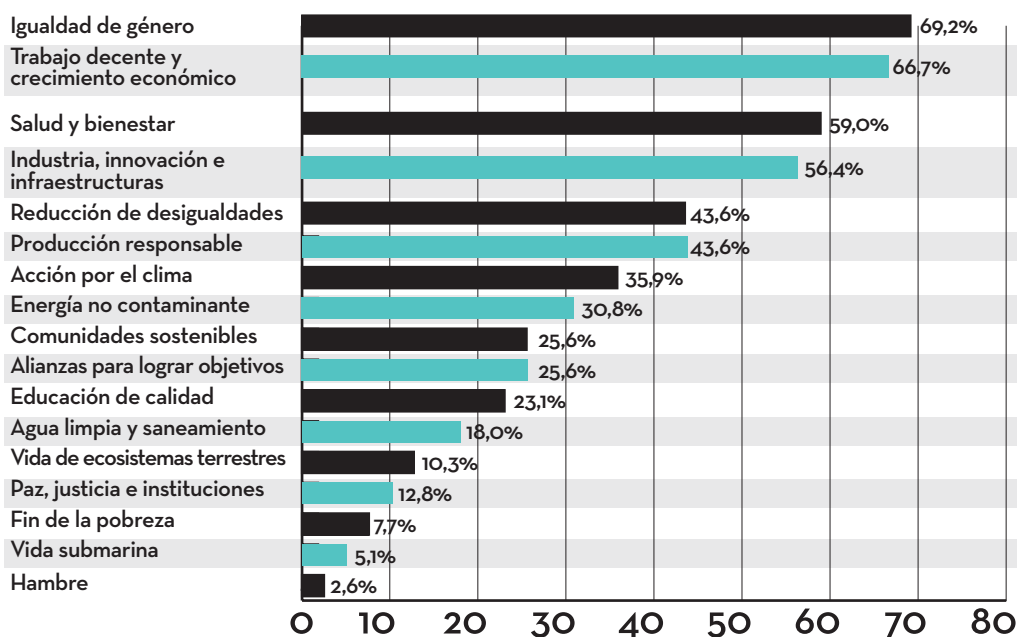
Las políticas De&I son palancas que vinculan la estrategia corporativa con la agenda del planeta. La Agenda 2030 ha sido explicitada por la ONU en forma de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en los que las empresas pueden impactar a través de sus actuaciones.

Este informe ha querido conocer en qué ODS influyen más las empresas de Euskadi y una conclusión se impone con rotundidad: **aquellos objetivos que incorporan variables de diversidad, equidad e inclusión, son los que más comparten, independientemente del área de actividad de la empresa.**

Así, en primer lugar, la igualdad de género es un reto en el que un 69,2% de las compañías afirma impactar, seguido de un 66,7% que considera que su actividad tiene una incidencia directa en el trabajo decente y crecimiento económico. En tercer lugar, el 59% destaca la salud y el bienestar y, seguido de un 56,4% que subraya la innovación e infraestructuras, un 43,6% cree que sus actuaciones pueden contribuir al objetivo de reducción de las desigualdades. Cabe señalar que los Objetivos de Desarrollo Sostenible constituyen la gran hoja de ruta para el 32,5% de las empresas de Euskadi, seguidos de un 50% que los tiene en cuenta, sin ser un eje estratégico y un 17,5% que no los contempla en sus actuaciones.

Objetivo/ impacto

En porcentaje



Conclusiones

1. Euskadi, siendo uno de los grandes motores de la economía nacional y con una de las bases industriales más sólidas de España, ha experimentado y protagonizado, desde los inicios de la RSC (finales del siglo XX), los principales avances en esta materia. Y si bien el tejido empresarial de la comunidad autónoma del País Vasco está esencialmente compuesto por pymes (93%), la RSC cuenta con un gran arraigo, en la medida en que principios como la flexibilidad, la conciliación o la transparencia, se dan, precisamente, de forma natural en dichas empresas, mientras que aquellas de mayor tamaño se han situado a la vanguardia en la evolución de la RSC, teniendo en cuenta que Euskadi es uno de los polos de competitividad de España, con la innovación como gran seña de identidad.
2. La mayoría de las empresas de Euskadi coincide en que la RSC ha tenido una evolución sobresaliente en la organización durante la última década. Así, un 43,5% puntúa, en una escala del 1 al 10, que las políticas de sostenibilidad han tenido un desarrollo de 8 (26,1%), 9 (13%) o 10 (4,4%).
3. Al margen de la evolución experimentada en materia de sostenibilidad durante los últimos años, más de la mitad de las empresas (53,2%) se posiciona en un nivel medio-alto en el ámbito de la RSC, siendo un pilar fundamental e integrado en el core de la organización. La fotografía actual de la RSC en el País Vasco es la de un tejido empresarial avanzado, que ha superado con creces el principio de voluntariedad para adentrarse en estadios más evolucionados, en los que la RSC ocupa un lugar estratégico para la compañía y sus grupos de interés.
4. La mayoría de las compañías vascas (63,8%) asocia la RSC con la creación de valor compartido (empresa-sociedad).
5. La pandemia ha propiciado una indiscutible reflexión social en el marco empresarial. La incertidumbre, la necesidad de anticiparse a posibles imprevistos y/o riesgos y la formación del capital humano -sobre todo, en materia digital- se posicionan como grandes retos que elevan la RSC en la escala de prioridades, sentando un nuevo paradigma de generación de riqueza basado en la sostenibilidad. Los datos obtenidos en la encuesta son muy elocuentes: más de la mitad de las empresas vascas (53,1%) afirma que la RSC se ha visto reforzada tras la pandemia, adquiriendo un papel estratégico para el futuro de la compañía y de la sociedad en su conjunto.
6. A pesar de este notable desarrollo de la RSC en Euskadi, la Covid-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de dar respuesta a desafíos de gran magnitud que exigen la responsabilidad y acción coordinada de todos los grupos de interés, evidenciando la necesidad de que la RSC constituya un elemento 100% transversal, que no se enmarque en un único departamento (un hecho que puede frenar su potencial y desarrollo, generando resultados deficitarios en el globalizado e interconectado contexto poscoronavirus.). En Euskadi se advierte que en la mayoría de las empresas (38,3%), la RSC es liderada por el Departamento de RRHH, seguidas de un 12,7% en las que la RSC se vincula al Departamento de Comunicación y Marketing, siendo un aspecto esencialmente reputacional. Las empresas de Euskadi, al igual que sucede en el conjunto nacional, tienen el reto de dotar a la RSC de una transversalidad total, de modo que,

Conclusiones

aunque existan responsables que dinamicen estas actuaciones, su ejecución no recaiga en su totalidad en personas o departamentos concretos, sino que sea un elemento intrínseco a la organización, que impregne a todas las áreas.

7. Otros retos en los que están inmersos las empresas vascas en materia de RSC son la innovación con aporte social, avanzar hacia un enfoque sectorial o extender la responsabilidad a toda la cadena de valor.

8. Hay un aspecto concreto en la RSC de las empresas de Euskadi que ha despertado un creciente interés, sobre todo a raíz de la pandemia: las políticas de Diversidad, equidad e inclusión (De&I), en un entorno en el que la sociedad civil vigila cada vez más el impacto de la actividad empresarial en las personas, ya sea en calidad de trabajadores, consumidores o proveedores.

9. Las políticas de De&I se encuentran en una fase temprana de desarrollo en las empresas de Euskadi: un 43,9% cree que está en una fase de iniciación, en la que la De&I comienza a introducirse en la agenda empresarial, seguido de un 14,6% que se ubica en una fase de cambio cultural, en la que la De&I es considerada un tema estratégico y empieza a generarse diálogo interno.

10. Independientemente del desarrollo alcanzado en las políticas de De&I en la actualidad, la mayoría de las empresas de Euskadi (85,3%) coincide en que la gestión de equipos heterogéneos supone una ventaja competitiva para la compañía y es significativo que las estrategias de Diversidad, equidad e inclusión ya ocupan el segundo lugar en el ranking de prioridades dentro del ámbito de la sostenibilidad. Concretamente, un 41,3% las considera uno de los elementos clave en su política de RSC. El primer lugar lo ocupa el aspecto medioambiental (63%), un hecho que puede tener su explicación en el carácter mayoritariamente industrial de las empresas vascas, que priorizan la reducción del impacto de su actividad en el entorno: reciclaje, minimización de residuos, etc.

11. La diversidad corporativa de las empresas de Euskadi se mide, mayoritariamente, en términos de sexo (68,3%) y edad (51,2%). En tercer lugar, un 46,3% tiene en cuenta la discapacidad. Como se observa, las tendencias en diversidad obedecen, mayoritariamente, a las directrices marcadas por la legislación. Así, los planes de igualdad, la Ley de los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión social o el cada vez mayor protagonismo del concepto “talento sénior” en las Administraciones, definen las acciones empresariales en materia de diversidad. El reto es atender, no solo a la diversidad perceptible o visible, sino también a la cognitiva, a la que tiene que ver con otras dimensiones como la personalidad, las aptitudes, actitudes o el bagaje cultural. Esta es la diversidad que realmente aporta valor a los equipos de trabajo y que ha de contemplarse tanto en su vertiente interna (empleados) como externa (resto de grupos de interés).

12. Aunque un 26,8% de las empresas de Euskadi señala que no encuentra ningún obstáculo para el desarrollo de políticas de De&I, un 73,2% de las encuestadas sí destaca dificultades. En

Conclusiones

concreto, un 41,5% afirma que no se han acometido suficientes medidas para sensibilizar a los equipos, por lo que el contexto empresarial no está suficientemente preparado para integrar la diversidad. En segundo lugar, un 26,8% subraya que no es un tema prioritario para el Comité de Dirección.

13. Para que las estrategias de De&I avancen hacia fases más maduras de desarrollo en Euskadi, la dirección de la empresa debe actuar como correa transmisora y generar un clima protagonizado por el liderazgo inclusivo, que llegue a todas las personas y capas de la organización. A partir de este compromiso, todas las barreras pueden sortearse. Con un sistema de gobernanza sólido, las políticas de diversidad adquieren identidad de forma natural y dan paso a la definición de objetivos, planes de actuación y alianzas para lograr resultados tangibles.

14. Otra barrera derivada de las anteriores se materializa en la ausencia de indicadores o KPI para medir el impacto de las políticas de De&I. En el caso de las empresas de Euskadi este aspecto supone todo un reto: un 88% no dispone de indicadores de medición para monitorear el impacto de sus estrategias de De&I. En otras palabras, se interesa por las mismas porque es consciente de sus beneficios intangibles, pero no puede traducirlas a resultados que demuestren que, efectivamente, suponen una ventaja competitiva.

15. Las empresas de Euskadi coinciden en que los Objetivos de Desarrollo Sostenible vinculados a la diversidad, equidad e inclusión son en los que pueden tener un mayor impacto. Así, en primer lugar, la igualdad de género es un reto en el que un 69,2% de las compañías afirma impactar, seguido de un 66,7% que considera que su actividad tiene una incidencia directa en el trabajo decente y crecimiento económico. En tercer lugar, el 59% destaca la salud y el bienestar y, seguido de un 56,4% que subraya la innovación e infraestructuras, un 43,6% cree que sus actuaciones pueden contribuir al objetivo de reducción de las desigualdades.



FUNDACIÓN ADECCO



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
GAJETAKO SAILA

DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y ASUNTOS SOCIALES

RSC, diversidad e inclusión